



E-COMMERCE COM RESULTADO

EMPRESAS COM VENDAS ON-LINE PRECISAM BALANCEAR SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS E ENTENDER AS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR PARA COMPETIR E LUCRAR EM TEMPOS DE DISRUPÇÃO DIGITAL.

| POR LEANDRO ANGOTTI GUISSONI E RODRIGO LOURENÇO FARINHA

O desenvolvimento de um ecossistema de tecnologia no Brasil tem criado condições para o surgimento de *startups* no varejo que já nascem no ambiente on-line e, por outro lado, para a transformação digital de varejistas tradicionais. Para esses negócios triunfarem no *e-commerce*, precisam enfrentar importantes desafios: crescer sem perder rentabilidade, responder às mudanças na maneira como o consumidor compra e ajustar seus modelos de negócios à transformação digital.

CRESCIMENTO COM LUCRO

Crescer ou obter rentabilidade? Esse é o dilema que muitos varejistas on-line do mercado brasileiro têm enfrentado nos últimos anos. O *e-commerce* cresceu a uma taxa anual composta de 7% entre 2012 e 2017 e atingiu o total de vendas de R\$ 47,7 bilhões no ano passado. As empresas vêm lutando para, antes de lucrar, conseguir conquistar espaço entre os cerca de 55 milhões de compradores on-line. São várias as estratégias empregadas para aumentar as vendas, tais como: ações promocionais,

aumento de sortimento, flexibilidade no parcelamento e frete grátis.

O problema é que, para crescerem e competirem na internet, os varejistas têm aumentado muito o custo de aquisição de clientes. Pela característica transacional do *e-commerce*, muitos negócios on-line não conseguem níveis de retorno satisfatórios sobre o investimento em novos clientes, pois têm dificuldades em reter clientes e preservar a margem líquida.

Algumas das estratégias utilizadas por varejistas on-line pressionam as margens e, conseqüentemente, a lucratividade. Tendo optado por focar crescimento em detrimento da lucratividade, a B2W Digital, maior varejista on-line no Brasil, aumentou o seu market share em 6,4% entre 2012 e 2017, contudo a empresa tem reportado prejuízos operacionais desde 2011. A Netshoes foi, durante alguns anos, o principal anunciante Google e Facebook na América Latina. Como resultado, conseguiu mais de 50 milhões de visitantes únicos por mês e 6,8 milhões de clientes ativos. A empresa planejava sair do vermelho em 2015, mas, com a intensificação da recessão, continuou apresentando prejuízo (cerca de R\$ 170 milhões em 2017). Suas ações nos Estados Unidos atingiram, em maio, desvalorização de 64% desde o IPO (oferta inicial de ações, na sigla em inglês), feito em abril de 2017.

Em um mercado volátil como o Brasil, as empresas precisam buscar o crescimento das suas operações de *e-commerce* preservando as margens. Eis alguns exemplos de estratégias que combinam crescimento e lucratividade:

Usar algoritmos de precificação dinâmica a partir de uma boa segmentação de consumidores e do mapeamento dos preços dos concorrentes;

Otimizar a comunicação dirigida e o design do *website*, de forma a privilegiar as vendas de produtos de maiores margens, fazer com que somente os consumidores que buscam barganhas tenham acesso a grandes descontos e recomendar produtos com mais propensão a compra;

Compartilhar, no caso de empresas com canais físicos (lojas) e digitais, processos administrativos, centros de distribuição e logística, e revitalizar as lojas, que podem ser utilizadas como centros de distribuição;

Mover os consumidores para que comprem em canais de maiores margens para o negócio. Por exemplo, muitas empresas estimulam a compra via seus aplicativos para *smartphones* e por seus *marketplaces* on-line, oferecendo seus *websites* para que outras lojas independentes façam as vendas. No caso de aplicativos para *smartphones*, o custo de aquisição de clientes é inferior ao dos *websites*, pois nestes é preciso gastar em mídias on-line para atrair parte dos consumidores. Quanto ao *marketplace* on-line, a maior margem ocorre porque nesse canal a empresa não precisa ter custos com estoque nem, em alguns casos, com logística, que ficam sob responsabilidade dos *sellers*;

Oferecer serviços auxiliares, como instalação de produtos e crédito;

EVITAR A EXCESSIVA OFERTA DE FRETE GRÁTIS

Um exemplo de empresa que tem conseguido combinar os elementos dessas seis estratégias é o Magazine Luiza. A empresa preservou sua margem na venda on-line e na loja física, tendo apresentado taxas de crescimento superiores às do varejo e próximas às de uma empresa de tecnologia. Suas ações cresceram cerca de 3.300% entre dezembro de 2015 e setembro de 2017.

EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DO E-COMMERCE



*REALIZARAM PELO MENOS UMA COMPRA ON-LINE. FONTE: WEBSHOPPERS.

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor está mudando rapidamente, e, para empresas de *e-commerce* obterem resultados, precisam compreender essas transformações. Segundo Thales Teixeira, professor da Harvard Business School, vivemos já uma terceira onda de disrupção digital.

Na primeira onda, produtos antes vendidos juntos passaram a ser oferecidos separados – por exemplo, com o Spotify ou o iTunes, o consumidor não precisa mais comprar todo o CD para acessar as músicas de seu interesse. Na segunda, fabricantes de produtos e serviços passaram a alcançar diretamente os consumidores, sem necessidade de intermediários.

A terceira onda consiste no desacoplamento, em que é possível separar as atividades que antes o consumidor era obrigado a consumir conjuntamente para comprar um produto ou serviço. Agora, pode descartar aquelas que não criam valor para ele. Por exemplo, não é mais preciso ver anúncios para assistir a um programa de TV, ter um equipamento para usá-lo ou comprar o produto na loja física.

O desacoplamento cria uma série de oportunidades para novos negócios – basta ver o crescimento de opções de aluguel que estão substituindo as compras – de carros e bicicletas a equipamentos esportivos (por exemplo, via SnapGoods) e até mesmo animais de estimação (com a empresa BorrowMyDoggy).

No Brasil, um exemplo de desacoplamento é a Glambox. A empresa propõe um modelo de assinaturas on-line que entrega periodicamente amostras de produtos cosméticos na casa das clientes. As consumidoras podem, assim, experimentar os produtos antes de identificar quais gostariam de comprar em versão maior. O modelo, portanto, permite ao consumidor separar as etapas de experimentação e de compra de produtos de beleza.

Para as empresas estabelecidas, no entanto, a terceira onda pode ser uma ameaça, pois as atividades que criam valor aos consumidores não necessariamente continuam possibilitando a captura de valor para os seus negócios. Nesses casos, é preciso repensar essas atividades. Uma opção é fazer com que o consumidor volte a consumir as atividades conjuntamente. Há canais de TV, por exemplo, que estão colocando anúncios *pop-up* na tela durante a transmissão de programas. Outra opção é reestruturar as atividades para criarem valor para ambas as partes. A Best Buy, por exemplo, remodelou sua estratégia para capturar valor no momento em que suas lojas são utilizadas como *showroom*, pois parte dos consumidores as visita com a intenção de conhecer os produtos e depois fazer a compra pela Amazon. A empresa passou a cobrir ofertas que consumidores pesquisam on-line enquanto

vão às suas lojas, mas, para não sacrificar margens, ao mesmo tempo começou a cobrar dos fabricantes que querem expor melhor seus produtos, assim como fazem os supermercados.

AJUSTES NOS NEGÓCIOS TRADICIONAIS

O cenário do varejo hoje exige mudanças das empresas tradicionais. Varejistas integram cada vez mais os seus canais físicos e digitais, enquanto fabricantes passam a se relacionar diretamente com os consumidores.

Um exemplo é a Nestlé. Se antes sua preocupação era posicionar seu produto na gôndola e trabalhar a comunicação em mídias tradicionais, hoje também atua em *sites* de varejistas com *e-commerce*, como o GPA. Os consumidores, que antes compravam seus produtos somente nos supermercados, passam a consumir também pelo canal on-line, exigindo da empresa novas competências para atendê-los. Se antes suas áreas comerciais e de *marketing* estavam voltadas ao *merchandising*, material no ponto de venda (PDV), mídia e promoção, agora a Nestlé precisa se preocupar em gerar conteúdo de qualidade na internet e expor seus produtos on-line.

Outro exemplo é a Natura. Antes uma empresa que operava apenas na venda porta a porta, nos últimos anos inaugurou uma série de novos canais: *e-commerce* das consultoras de vendas, *e-commerce* próprio com vendas aos consumidores finais, aplicativo para consultoras colocarem os pedidos de produtos vendidos aos seus clientes e aplicativo para consumidores finais. No início de 2018, logo após ter obtido resultados abaixo do esperado durante o período de mudança, a gestão da empresa começou a observar retomada do seu crescimento, ganhos de *market share* e crescimento de penetração nos lares brasileiros como resultado da sua estratégia multicanal de transformação digital.

CONCLUSÃO

O caminho de negócios bem-sucedidos de *e-commerce* exige mais do que investimento e crescimento. É preciso tomar ações para não operar com margem negativa, entender os novos empreendimentos que ocasionam mudanças no comportamento do consumidor e, por fim, rever modelos tradicionais de negócios para responder à disrupção digital. ●

PARA SABER MAIS:

- Thales Teixeira e Peter Jamieson. *The Decoupling Effect of Digital Disruptors*. *European Business Review*, jul./ago. 2016.
- Leandro A. Guissoni, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira, Thales Teixeira. *Um Novo Momento para o E-Commerce*. *GV-executivo*, v.15, n.1, 2016.

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP e *research fellow* na Darden School of Business > leandro.guissoni@fgv.br
 RODRIGO LOURENÇO FARINHA > Mestrando na FGV EAESP e consultor da Markestrat > rlourenco@markestrat.com.br